

Johdanto

Työn tavoitteena oli selvittää, miten esimies tai työnjohtoroolissa toimiva projektipäällikkö voi tukea projektityötä tekevän asiantuntijan työmotivaatiota. Työn tarkastelun kontekstina on projektimaisesti toimiva asiantuntijaorganisaatio, jonka asiakkaille tuottama lisäarvo perustuu organisaation erikoistumisalueilla tekemään jatkuvasti kehittyvään ongelmanratkaisutyöhön. Kohdeorganisaation menestymisen edellytyksenä on kehittyvä asiantuntijuus, joka vaatii erikoistunutta tietämystä ja toiminta-alueen ymmärrystä, mutta myös motivaatiota suorituksen jatkuvaan parantamiseen ja yhä haastavampien ongelmien ratkaisemiseen.

Ryhmän työskentely perustui asiantuntijaryhmän yhteisölliseen ongelmanratkaisumenetelmään, jonka teoreettisena taustana toimii ajankohtainen motivaatiotutkimus.

Tutkimuskysymyksenä oli:

- Miten projektipäällikkö tai lähiesimies voi tukea asiantuntijan motivaatiota?
- Millaisista tekijöistä asiantuntijan työmotivaatio muodostuu?
- Mitkä tekijät pitävät asiantuntijan motivaatiota yllä?

Motivaatio

Työmotivaatio on yksi motivaation muoto. Motivaation voidaan määritellä tarkoittavan seuraavia asioita:

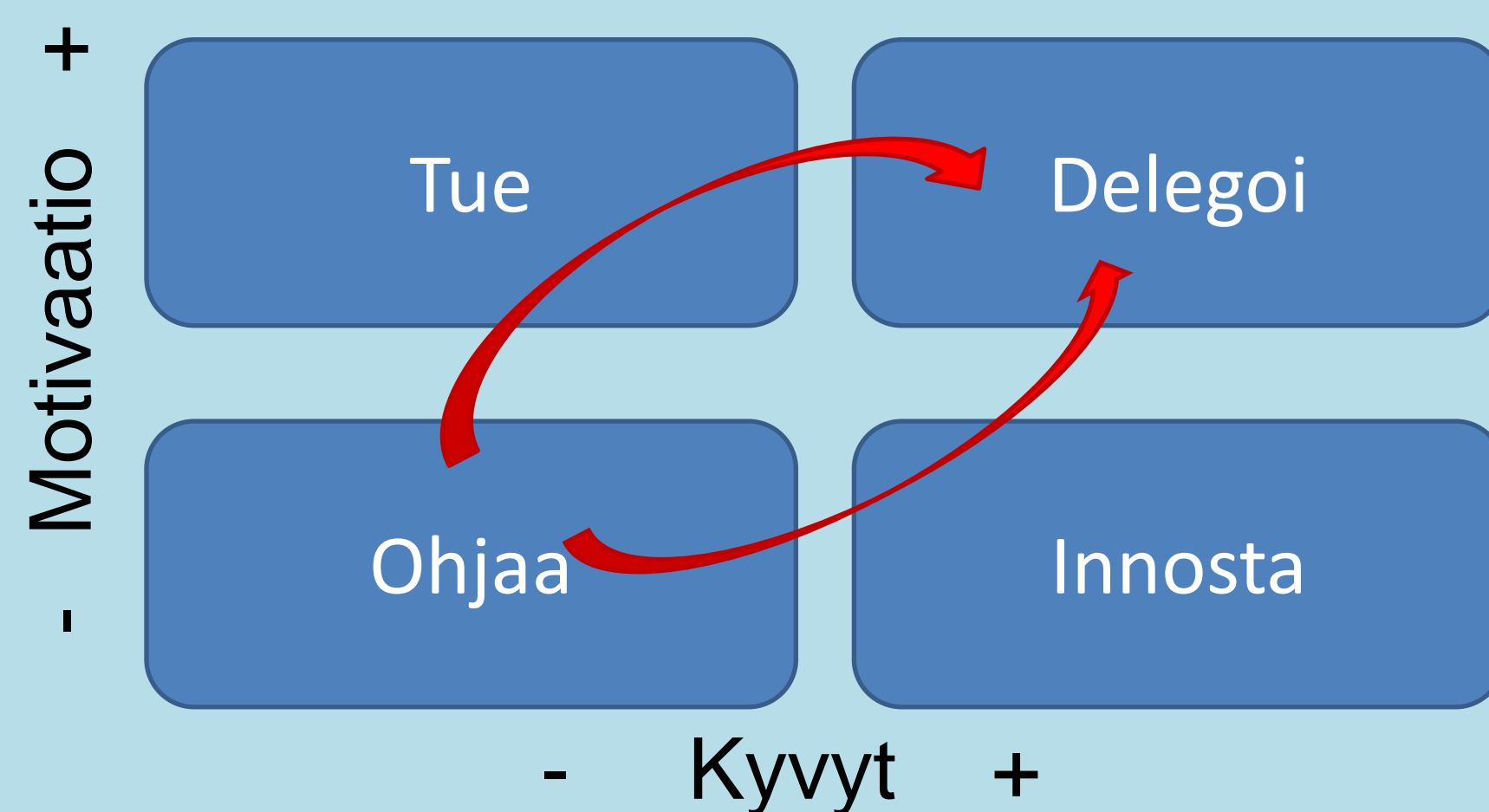
- Sisäisiä voimia, jotka saavat ihmiset toimimaan tietyllä tavalla,
- Suuntaa, joka saa ihmiset toimimaan tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti ja
- Toiminnan ylläpitoa eli niitä tekijöitä yksilössä ja ympäristössä, jotka joko vahvistavat nykyistä toimintaa tai suuntaavat sen uudelleen.

Näihin motivaation elementteihin vaikuttavat voimakkaasti yksilölliset tiedolliset taustat; taidot ja tiedot sekä emootiot, jotka ohjaavat yksilön kiinnostusta sekä toiminnan orientaatiota eri tilanteissa. Motivaatio voi olla taustaltaan sisäsyntyistä, jolloin toiminta on tekijälleen itsessään palkitsevaa tai ulkosyntyistä, jolloin toimintaa tehdään sen seurauksina odotettavien palkkioiden vuoksi.

Ihmiset motivoituvat elämänsä eri vaiheissa erilaisista asioista ja myös työmotivaation sisältö ja intensiteetti voi muuttua työuran eri vaiheissa. Työmotivaatiossa voidaan nähdä olevan kysymyksessä laajoista motivaatioverkostoista, jotka sisältävät ulkoiset eli helposti tunnistettavia ja sisäisiä eli osittain tiedostamattomia ja tunneperäisiä elementtejä. Rahallinen palkitseminen on vain yksi työkalu asiantuntijan motivaation tukemiseen.

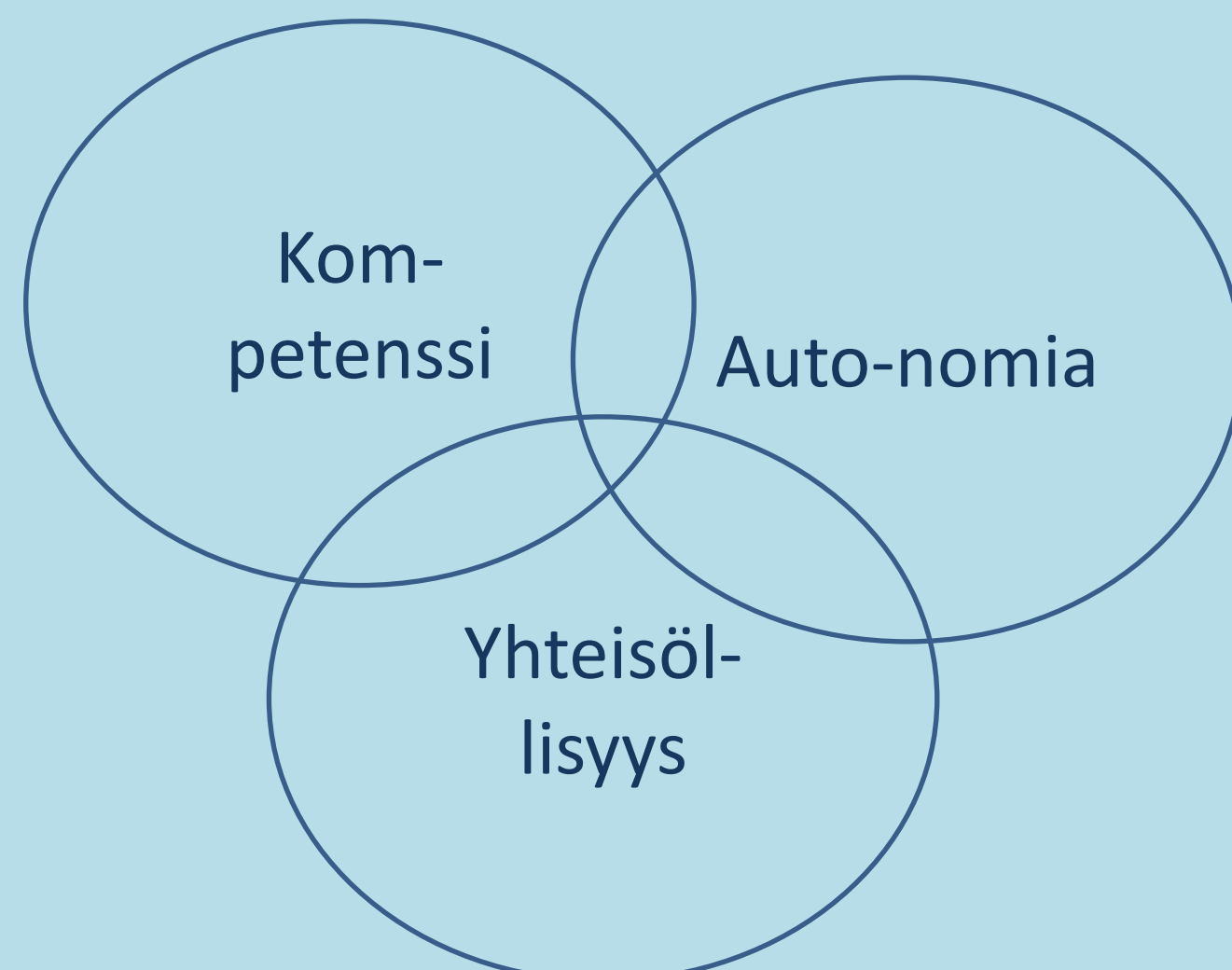
Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen ja projektipäällikön keskeisenä tehtävänä on saada sovitut tuloksia aikaan yhdessä tiiminsä kanssa, tiimin jäseniä kannustaen. Oman tehtävänsä vuoksi esimiehen on hyvä oppia tunnistamaan ne asiat, jotka vaikuttavat asiantuntijan motivaatioon. Valmentava esimies osaa huomioida asiantuntijan motivaatiotilan hänen kykijensä ohella ja johtaa asiantuntijaa tehtävässä tämän ymmärryksen mukaisesti (Kuva 1).

(Bereiter & Scardamalia, 1993; Bauer et al.,2007; Luoma et al., 2004; Nurmi & Salmela-Aro, 2002; Vartiainen & Nurmela, 2002)



Kuva 1. Valmentava esimies tuntee alaisensa tarpeet ja osaa auttaa asiantuntijaa niin, että hän on valmis delegoituihin tehtäviin. (Wiskari, 2009)

Asiantuntijan motivaatiotekijät



Kuva 2. Asiantuntijan motivaatio koostuu kompetenssista, autonomiasta sekä yhteisöllisyydestä.

Motivaation merkitys työssä

Organisaation menestymiseen vaikuttaa muun muassa työntekijöiden sekä organisaation oppiminen ja osaamisen kasvu. Tiedollinen ja taidollinen asiantuntijuus ei yksinään lisää organisaation menestystä. Menestykseen tarvitaan lisäksi työstään motivoituneita henkilöitä, joilla on työssään riittävästi toiminta- ja päätöksentekovapautta. Tällainen myönteinen, työntekijöille vapautta ja vastuuta antava ilmapiiri edistää työntekijöiden motivaatiota ja aloitteellisuutta. Itsenäisen työn vastapainoksi työntekijät tarvitsevat nopeaa ja oikea-aikaista palautetta tekemästään työstä ja sen tuloksista oli työn tuotoksena sitten tuote tai palvelu. Vain tällaisen palautteen avulla työntekijät pystyvät parantamaan suorituksiaan ja eliminoimaan virheitään, mikä lisää työn tuottavuutta.

Sisäisen motivaation syntymiseen ja asiantuntijan motivaation vaaditaan (Kuva 2):

- kompetenssin (tunne kyvystä suoriutua tehtävistä ja onnistumisen kokemuksista),
- autonomian (itsenäisyys ja itsemääräämisoikeus) sekä
- yhteisöllisyyden tunnetta (yhteys toisiin ihmisiin ja ryhmään kuulumista).

Pelkkä raha ei riitä työntekijöiden motivoitumisen perustaksi, vaan erityisesti osajia motivoi työ, palautteellisuus ja merkityksellisyys kokeminen organisaatiossa, oppiminen ja haastavat saavutukset. Ollakseen mahdollisimman motivoivia työtehtävien tulisi olla riittävän kompleksisia, kokonaisvaltaisia ja tarjota riittävästi vapautta sekä mahdollisuutta työskennellä ryhmässä tai ryhmänä, jotta työtehtävä tukisi parhaalla mahdollisella tavalla työntekijän itsenäisyyttä, kompetenssin tunteita ja tarvetta yhteisöllisyyteen.

Esimiehen rooli on tärkeä palkitsemisen toteuttajana. Hänen tulisi tunnistaa alaisensa erilaiset motivaattorit sekä tiedostaa oma roolinsa merkityksellisyyskokemisessa.

Palkitsemiseen liittyy yksilön omakohtainen kokemus siitä, miten palkitsevaa palkitseminen on. Palkitsemisen kokonaisuus sisältää:

- Aineellinen palkitseminen (palkka ja palkkiot),
- välillinen aineellinen palkitseminen (koulutus, urakehitys) ja
- aineeton palkitseminen (työstä saatu kiitos ja palaute).

Aineellinen palkitseminen ei tutkimusten mukaan toimi pitkäkestoisena motivaation lähteenä, mutta se voi olla tyytymättömyyden syy. Palkan vaikutus tyytyväisyydelle on tärkeämpi uran alkuvaiheessa, myöhemmin sen vaikutus vähenee. Erikoispalkkiot yms. ovat nopeita palkitsemismuotoja, osaamisen kehittämiseen liittyvät koulutus- ja valmennusohjelmat puolestaan hitaita palkitsemismuotoja. Palkka on kuitenkin voimakas motivaattori. Ihmisillä on tapana aliarvioida palkan merkitystä työmotivaatioonsa.

(Bauer, Rehrl & Harteis, 2007; Kaplan & Norton 1996; Luoma et al., 2004; Rynesin et al., 2004)

Johtopäätökset

Mahdollisuus omasta työstä saatavaan säännölliseen palautteeseen sekä omassa työyhteisössä koetut yhteisöllisyyden tunteet ovat asiantuntijan sisäisen motivaation tärkeitä tukielementtejä. Yhteisöllisyyden ja ryhmään kuulumisen tunnetta voidaan vahvistaa säännöllisillä esimiehen tai projektipäällikön ja asiantuntijoiden yhteyksillä, joissa on mahdollista saada ja antaa palautetta, kertoa kuulumiset ja päivittää työtilanne. Virallisten tiimipalaverien lisäksi on hyvä tarjota työntekijöille esimerkiksi kerran viikossa vapaamuotoinen mahdollisuus kohdata fyysisesti kaukanakin olevat esimies, projektipäällikkö tai kollegat. Esimerkiksi LiveMeeting-työkalu tarjoaa tähän sähköisen tutun ja helpon ympäristön kohdeorganisaation asiantuntijoille. Säännöllisillä virtuaalisillakin tapaamisilla voidaan tarjota ympäristö mm. palautteelle, huomioimiselle, vertaistuelle, hiljaisen tiedon välittämiselle ja ideoiden synnyttämiselle.

Ohjeet esimiehelle ja projektipäällikölle asiantuntijan motivaation tukemiseen: (Kuva 3)

Tunne yksilölliset motivaatiotekijät. Esimiehen/projektipäällikön on hyvä tuntea ne tekijät, joista motivaatio syntyy ja pyrkiä tunnistamaan ja ymmärtämään näitä tekijöitä tiiminsä jäsenten toiminnassa. Esimies/projektipäällikkö tukee asiantuntijan motivaatiota parhaiten hoitamalla oman roolinsa motivoituneesti ja huomioimalla erityisesti seuraavat asiat:

Osallista ja valtuuta - delegoi

Esimiehen/projektipäällikön tulee luoda tilanteita, joissa asiantuntijat pääsevät vaikuttamaan asioihin, tekemään päätöksiä ja kantamaan vastuuta. Välttämättömät mahdollistavat oikea-aikaisen palautteen antamisen.

Rakenna ja ylläpidä yhteisöllisyyttä

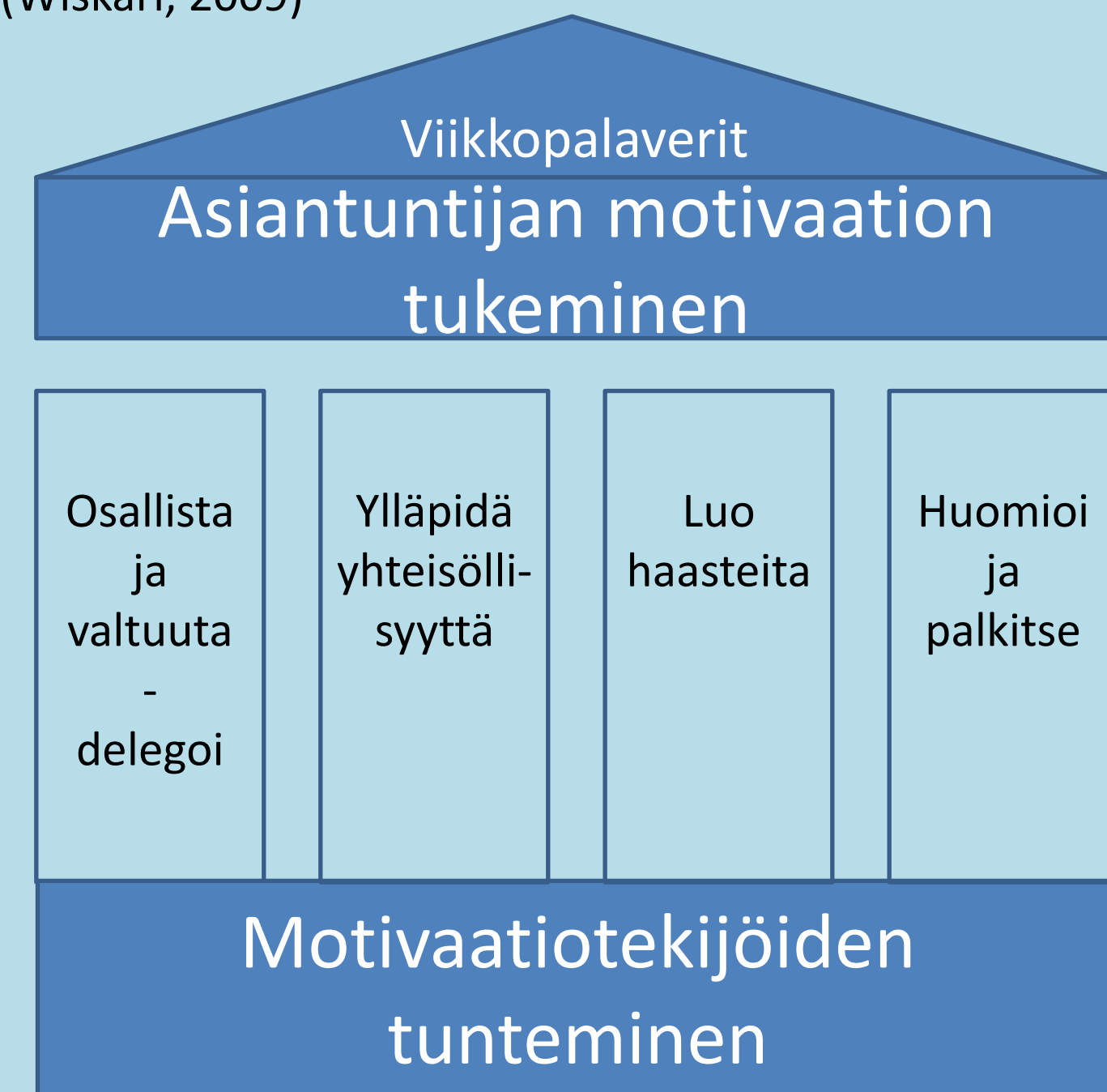
Esimiehen/projektipäällikön tulee mahdollistaa tilanteita ja ympäristöjä, joissa yhteisöllisyyden tunne tiimin tai ryhmän sisällä syntyy ja säilyy.

Luo haasteita

Esimiehen/projektipäällikön tulee tukea asiantuntijoita etenkin haasteellisissa tehtävissä niin, että epäonnistumisen pelko ei estä kehittymistä.

Palkitse

Työntekijöitä tulee huomioida säännöllisesti. Esimiehen/projektipäällikön pitää olla kiinnostunut asiantuntijoiden tekemisistä ja antaa palautetta säännöllisesti. Kukaan ei elä kiitoksilla, mutta niitä ei tule säästellä. Asiantuntija kaipaa myös valmennusta ja koulutusta. (Wiskari, 2009)



Kuva 3. Motivaation rakentumisessa on tärkeää, että asiantuntija saa oikea-aikaista palautetta, häntä palkitaan onnistumisesta ja häntä arvostetaan ja häneen luotetaan sekä osoitetaan aitoa kiinnostusta häntä ja hänen työtään kohtaan.

Lähteet

- Bauer, J., Rehrl, M., & Harteis, C.(2007).Measurement of learning culture: A motivational approach. In H. Gruber & T. Palonen (Eds.), Learning in the workplace – new developments (pp. 21– 50). Finnish Educational Research Association. Turku: PAINOSALAMA
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. ja Nordlund, H. (2004). Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.
- Rynes, S. L., Gerhart, B. & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. Human Resource Management, Winter 2004, Vol.43(4), 381-394.
- <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=750777791&sid=1&Fmt=68&clientId=233998&RST=3098&VName=PDJ>
- Salas, E., Rosen, M.A., Burke, C. S., Goodwin, G.F. & Fiore, S. M.(2006) The making of a dream team: when expert teams do best. Teoksessa K. A. Ericsson, N. Charness, P.J. Feltoovich, & R.R. Hoffman, (Toim.), The Cambridge handbook of expertise and expert performance, 439-453. New York: Cambridge University Press
- Vartiainen, M. & Nurmela, K., (2002). Tavoitteet ja tulokset – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. s. 188-210. PS Kustannus: Jyväskylä
- Wiskari, J.(2009). Totuuden hetki - esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki: Talentum.